

Sugerencias de COMUNICACIÓN

Julio 2024



Benito Berceruelo, Consejero Delegado

Héroes de papel

- En cualquier vagón de tren, metro o autobús la escena se repite: los viajeros de un lado y del otro, en los andenes, en las estaciones...prácticamente todas las personas, están mirando su teléfono móvil. Los que van solos y los que van en pareja, también los que van en grupo. Casi todos nos hemos acostumbrado a caminar chateando, a cruzar un semáforo mandando un wasap, a vivir sin despegar la vista de nuestro teléfono inteligente. Vemos videos de entretenimiento, nos informamos, buscamos pareja o demostramos a nuestros amigos en redes sociales lo felices que somos y lo bien que nos va en la vida.

El móvil se ha convertido en los últimos años en nuestro modo de pago, nuestro guía -tanto andando como en el coche-, nuestro despertador, nuestra cámara de fotos, nuestro vídeo, nuestro equipo de música... y también nuestro canal para informarnos. El de prácticamente todos los habitantes del mundo. En las tribus más remotas de África o en las montañas más altas del Tíbet los habitantes de este planeta, de todas las razas, escudriñan el móvil a todas horas del día.

En ese escenario, que de manera vertiginosa se ha acelerado en los últimos diez años, la información que recibimos los ciudadanos se ha ido haciendo más superficial, más audiovisual, más corta y más sometida a posibles engaños y noticias falsas. Los consumidores de información asistimos indefensos a manipulaciones electorales, guerras comerciales y batallas políticas. Cuando no a timos y estafas online, a empresas y personas, incluso a las que supuestamente cuentan con los sistemas de protección más costosos y sofisticados.

Por todo ello, los medios tradicionales, aquellos que tienen un editor responsable, un director al frente, que están gestionados y elaborados por profesionales, que responden de sus actos ante la justicia si comenten algún tipo de desatino, son cada día más necesarios. Medios que, informen en el soporte que sea, constituyen el contrapeso necesario a esos otros panfletos que nos inundan de información manipulada, sin origen identificado y en los que muchas veces se esconden intereses ocultos detrás de la urgencia que tiene el ser humano actual de consumir noticias de usar y tirar.

Esos medios "tradicionales", algunos de ellos en versión sólo online, se han convertido en verdaderos héroes de papel, que luchan por conservar lo mejor del periodismo y por continuar informando al ciudadano con la vocación de servir a la sociedad y no de servirse de ella. Seguro que también estos medios tienen defectos y carencias, que cometen errores y que son mejorables, pero son casi una especie en extinción y, como a las especies naturales que se están perdiendo, tenemos que protegerlos, porque de ellos depende nuestra información, nuestra cultura, nuestros valores, nuestro sistema democrático y nuestra libertad como ciudadanos.

A todos los profesionales que hacen cada día la prensa seria, la de toda la vida, la que tiene cara y ojos y marcas identificables, por favor, continuad haciendo lo que hacéis durante muchos años más. Que el desánimo no os lleve a tirar la toalla. Los ciudadanos en general y los profesionales que nos dedicamos a la comunicación empresarial os necesitamos. ■



Juan Francés, Socio

El cambio de tendencia de comunicación de los fondos de inversión

- En los últimos años, sobre todo desde el año pasado, se aprecia un cambio significativo en la forma en la que algunos fondos de inversión trabajan su comunicación en España. Tradicionalmente, los fondos han preferido mantener un perfil plano en Comunicación, cuanto más pasaran por debajo del radar, más cómodos se sentían. Estaban enquistados en una estrategia de comunicación reactiva, respondiendo, cuando lo hacían, sólo en aquellas situaciones en las que no les quedaba más remedio que hacerlo. Esto empieza a cambiar. Se aprecia en los medios de comunicación, que publican informaciones sobre determinados fondos en las que se cuentan los efectos positivos de sus inversiones para las compañías participadas y la economía española. Hay un cambio de tendencia de comunicación hacia una mayor proactividad, una mayor apertura. Eso ayuda a generar confianza en el mercado, en las instituciones de la administración pública, lo que repercute positivamente a la hora de sacar adelante sus operaciones. La comunicación les allana el camino de cara a seguir creciendo en España.

A continuación, analizaremos en detalle este cambio de tendencia y la importancia que tiene en la estrategia de comunicación de los fondos de inversión. En primer lugar, es necesario entender por qué los fondos de inversión han decidido cambiar su estrategia de comunicación. En un entorno cada vez más competitivo y complejo, los fondos de inversión se han dado cuenta de la importancia de comunicar de manera proactiva los beneficios que sus inversiones traen a la economía española. En un momento en el que la transparencia y la responsabilidad social corporativa son aspectos clave para la reputación de las empresas, los fondos de inversión han comprendido la importancia de contar su historia y demostrar su compromiso con el desarrollo económico del país, su aportación a la generación de empleo y de generar riqueza en la sociedad.

Además, la creciente importancia de la sostenibilidad y el impacto social de las inversiones ha impulsado a los fondos de inversión a comunicar de manera más activa sus esfuerzos en este sentido. En un mundo cada vez más consciente de las cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), los fondos de inversión han visto la necesidad de destacar sus inversiones responsables y su compromiso con la sostenibilidad a través de una estrategia comunicativa más proactiva, que ponga en valor su esfuerzo inversor en determinados sectores y su compromiso por impulsar compañías que fomentan una industria más sostenible, menos contaminante. La legislación mundial respalda esas iniciativas y esas compañías y penaliza a las que siguen ancladas en prácticas ya consideradas obsoletas y muy contaminantes.

Los legisladores, el Gobierno, tienen muy en cuenta la reputación de los fondos de inversión a la hora de dar luz verde a determinadas operaciones. La forma en la que los políticos se comunican y se perciben ante sus distintos públicos objetivo, especialmente las autoridades políticas y los representantes del Gobierno de España, puede tener un impacto significativo en su capacidad para lograr sus objetivos de inversión y establecer relaciones sólidas con los actores clave en el país.

Por lo tanto, es fundamental que los fondos de inversión sean capaces de transmitir de manera clara y efectiva los beneficios de sus inversiones en las empresas y la economía españolas. A través de una estrategia comunicativa proactiva, los fondos de inversión pueden destacar su contribución al crecimiento económico, la creación de empleo y la innovación en España, lo que les permite ganarse la confianza y el apoyo de las autoridades políticas y los representantes del Gobierno.

Además, la comunicación proactiva también les permite anticipar y gestionar posibles crisis o controversias que puedan surgir en torno a sus inversiones. Al contar su historia y mostrar su compromiso con la transparencia y la responsabilidad social corporativa, los fondos de inversión pueden construir una reputación sólida que los proteja en momentos de adversidad y les permita mantener relaciones duraderas con sus distintos públicos objetivo.

En conclusión, el cambio de tendencia de los fondos de inversión a la hora de comunicar su actividad y sus operaciones en España, pasando de una estrategia reactiva a una proactiva, es un reflejo de la importancia cada vez mayor que tiene la comunicación en el mundo de las inversiones. Al destacar los beneficios de sus inversiones y su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, los fondos de inversión pueden fortalecer su reputación y establecer relaciones sólidas con sus distintos públicos objetivo, incluyendo las autoridades políticas y los representantes del Gobierno de España. En un entorno cada vez más competitivo y complejo, la comunicación efectiva se ha convertido en una herramienta fundamental para apoyar el crecimiento de los inversores en el mercado español. ■

Pablo Gonzalo, Socio

A vueltas con el teletrabajo, la productividad y el compromiso

Algunos aprendizajes

- Han pasado ya más cuatro años del final del periodo crítico de la pandemia Covid-19. Unos meses -con las sucesivas olas posteriores- que modificaron todas las miradas sobre el teletrabajo y que provocaron un cambio que todavía no hemos logrado estabilizar. ¿Es positivo el teletrabajo para la productividad? ¿Y para el fomento del compromiso de los profesionales? Teletrabajo, ¿todos los días?, ¿cuántos días?

Aunque no siempre coinciden los datos que aportan diversos estudios¹, parece claro que el teletrabajo era una práctica muy minoritaria en España antes de la pandemia, creció obligadamente y a toda prisa por las restricciones sanitarias y ha ido disminuyendo desde entonces, aunque permaneciendo claramente por encima de la situación previa a 2020. Se estima que ahora hay algo más de [3 millones de personas que teletrabajan](#) en nuestro país.

Como suele ser frecuente en los procesos de cambio, las opiniones sobre el teletrabajo han seguido movimientos pendulares de gran amplitud, generando titulares tan vistosos como exagerados. Superado el susto de la pandemia, pudimos escuchar a grandes empresarios que pregonaban las ventajas del teletrabajo total... para pasar meses después a [proscribirlo con palabras gruesas](#) o, al menos, a intentar limitarlo al máximo.

Sospecho que quedaron inicialmente cegados por el ahorro de costes que suponía reducir al mínimo los espacios de trabajo -sin descartar esa ansia de epatar que no falta en algunos directivos de, digamos, fuerte personalidad-. Pronto, pasaron a subrayar las consecuencias negativas que percibían sobre la productividad, el control, la coordinación...

El gobierno español tampoco ayudó mucho -en mi opinión- con una regulación que marcó un límite de tiempo a partir del cual el teletrabajo genera un incremento de los costes laborales. Esto supuso que muchas empresas condicionaran su reflexión sobre los márgenes del teletrabajo a permanecer por debajo de ese límite, obviando otras consideraciones derivadas de la naturaleza de su actividad, la madurez de sus equipos, etc.

Las opiniones de los empleados, por su parte, también han vivido su propia evolución, aunque menos clara de la que han experimentado los directivos que antes citábamos. Tras el temor inicial a que el trabajo en casa forzado por la pandemia pudiera ser las antecámaras de la pérdida del empleo, se percibieron las ventajas derivadas de trabajar en casa -ahorro de tiempo de desplazamiento, entre otras- y lejos de los ojos del jefe -más capacidad de autoorganizarse, salvo en trabajos controlados telemáticamente-. Ahora bien, pasados los meses, personas en situación de teletrabajo completo comenzaron a lamentar la ausencia de contacto social con los compañeros, dificultades de aprendizaje y de colaboración, etc.

Quiero pensar que el péndulo de las opiniones va reduciendo la amplitud de su recorrido y que ya estamos consolidando algunos aprendizajes valiosos. Antes de desarrollarlos, resulta imprescindible diferenciar entre el modelo de trabajo "completo" (todo el tiempo de trabajo) frente a los modelos híbridos tele-presenciales, con distribución variable entre ambos formatos (un número variable de días, computados a la semana o al mes). También hay otros modelos, que distinguen entre el periodo estival (con más teletrabajo) y el resto del año.

A vueltas con el teletrabajo, la productividad y el compromiso.

Compartimos estos aprendizajes, derivados del trabajo del equipo de [Estudio de Comunicación](#) con nuestros clientes:

1. El teletrabajo completo (todo el tiempo de trabajo y de forma continua) debilita los vínculos culturales y de pertenencia entre los equipos, acercando la relación laboral al modelo de subcontratación de tareas con terceros. Empresarialmente, puede tener sentido con profesionales muy autónomos y con alta experiencia, en organizaciones con fuertes vínculos culturales preconstruidos o que no les importe padecer una rotación alta.

2. Progresar en la madurez profesional es una ruta que no se basa solo en la adquisición de nuevos conocimientos, sino que necesita de la vivencia de situaciones y experiencias complejas, así como en la observación de cómo las afrontan otras personas. Aprendemos de los otros y con los otros, y este proceso es más profundo y rico cuando convivimos, no solo compartiendo ficheros o videoconferencias. Por ello, desaconsejamos el teletrabajo completo (todo el tiempo, todos los días) en aquellas organizaciones en las que el aprendizaje de nuevas generaciones desempeñe un papel relevante, en especial si esa madurez precisa del desarrollo de “competencias blandas” -soft skills- (liderazgo, interacción con clientes, negociación, gestión de crisis o de incertidumbre...). ¿Se puede madurar ágil y eficazmente en liderazgo o en negociación si solo interactuamos por vídeo con las personas con las que trabajamos? Podrá desempeñarse cuando tengamos experiencia, pero ¿cómo adquirimos más eficazmente esa experiencia?

3. Vinculado al punto anterior, aunque desde la perspectiva inversa. La demanda de teletrabajo está muy fuertemente arraigada entre los profesionales jóvenes. Valoran en especial la flexibilidad y la autonomía. Ambos factores son muy valiosos, pero cortoplacistas. Desde nuestra perspectiva, un profesional joven ha de valorar también -de forma no exclusiva pero sí prioritaria- el aprendizaje, la adquisición de la madurez profesional que le permite su empleo actual y que fundamenta su carrera futura. Su trabajo de hoy es una inversión que debe generarle dos tipos de compensaciones, las inmediatas -salario, condiciones, ambiente, autonomía...- y las diferidas, que se resumen en la adquisición -de forma rápida y sólida- de esa madurez profesional a la que nos venimos refiriendo. Por ello, para los profesionales jóvenes no siempre “más teletrabajo” hoy significará a medio plazo “mejor empleo”.

“...siempre que las tareas no exijan presencialidad, el teletrabajo supone una gran oportunidad para las organizaciones... estimula una gestión activa del compromiso y de la madurez cultural fundamentadas en la responsabilización de los profesionales...”

Puede ocurrir que alguna compañía constataste que sus profesionales jóvenes no valoran suficientemente esta inversión a medio plazo y se dejan seducir por modelos de teletrabajo que resuenan con mayor atractivo, pero que -a juicio de la dirección- no resultan los más adecuados para favorecer el crecimiento profesional que a ambas partes -empresa y profesional- interesa. Cabe preguntarse si las políticas de crecimiento profesional son claras y están siendo comprendidas. Según nuestra experiencia, uno de los retos para la comunicación interna de muchas empresas reside en conseguir que las políticas de Recursos Humanos -en especial las de desarrollo- sean comprendidas y valoradas por las personas. ¿Cuándo fue la última vez que la comunicación interna de tu empresa inició una conversación abierta y clara con los profesionales sobre los requerimientos necesarios para crecer en la profesión -no solo en la empresa- o, incluso, sobre su empleabilidad?

A vueltas con el teletrabajo, la productividad y el compromiso.

4. Recomendamos una reflexión serena a aquellos directivos que sienten que el teletrabajo impacta negativamente en la productividad. Obviamente, cada cual tendrá su experiencia, pero aportamos una anotación. Cabe la posibilidad de que se esté confundiendo productividad -tareas realizadas con la calidad exigida en una unidad de tiempo- con control -poder observar al colaborador en su puesto de trabajo y acceder directamente a él cuando se requiera-. Es frecuente escuchar a los mandos quejarse de "lo/la llamo y no me contesta; no sé qué estará haciendo". ¿Es eso realmente un problema? En nuestra opinión, la pregunta relevante es: ¿el trabajo se realiza en el tiempo y con la calidad y cantidad requeridas? Si las personas necesitan sentir los ojos vigilantes de su jefe fijos en su nuca para trabajar con eficacia, parece claro que esa cultura no soporta el nivel de compromiso mínimo apropiado para el teletrabajo. Pero desde luego no sería el teletrabajo su problema mayor. Si la demanda es de disponibilidad inmediata, este es un requerimiento que cualquier profesional puede entender y la tecnología nos da recursos totalmente eficaces para resolverlo.

5. Otra queja frecuente entre directivos es que el teletrabajo complica la comunicación en los equipos, dado que pocas veces o nunca están todos los colaboradores al mismo tiempo en el lugar de trabajo. Nos tememos que el directivo está confundiendo una comunicación efectiva en y con su equipo con el hecho de ya no poder realizar su práctica comunicativa favorita del pasado, que podemos resumir en "reúno a mi equipo cuando YO tengo algo que contar". Según nuestra experiencia, el hecho de que algunos colaboradores estén algunos días en remoto aconseja una formalización de las oportunidades de comunicación en los equipos que están resultando -cuando se aplica bien- un claro paso adelante frente a las "espontáneas" prácticas de comunicación directiva anteriores. Cuidado con confundir "comodidad para informar" (cuando el jefe quiere y puede) con una comunicación efectiva, basada en encuentros previsibles del jefe con su equipo, mucho más eficaces.

En definitiva, siempre que las tareas no exijan presencialidad, el teletrabajo supone una gran oportunidad para las organizaciones, en tanto que refuerza la propuesta de valor de su empleo -con valor de atracción y de mantenimiento del talento-, al tiempo que estimula una gestión activa del compromiso y de la madurez cultural fundamentadas en la responsabilización de los profesionales.

Cada organización debe elegir el modelo e intensidad de teletrabajo que mejor se ajuste a su situación, según los factores que se han ido citando en el artículo. Ahora bien, desde la seguridad de que "no tener teletrabajo" no es ni mucho menos garantía de mayor productividad si no, quizá, síntoma de unos estilos de dirección y una cultura organizacional poco ajustados a la sociedad actual.

Dicho con otras palabras, ¿soportan nuestra cultura y nuestras prácticas directivas la "prueba del algodón" del teletrabajo? Es frecuente que los empleados interpreten las dudas de la dirección sobre el teletrabajo como el deseo de mantener el control, fundamentado en una débil confianza en la profesionalidad y en el compromiso de los empleados. ¿Es eso lo que nos ocurre? Más importante aún: ¿es eso bueno para el negocio?

La comunicación interna podrá resultar sin duda una eficaz palanca de transformación -necesaria, aunque no suficiente por sí sola- hacia una cultura interna más basada en la responsabilización y, por tanto, generadora de mejores desempeños.

De la misma forma, cada persona, según el estadio en su carrera profesional y sus propias preferencias personales, deberá valorar qué modelo de teletrabajo de los que ofrecen los empleadores responde mejor a sus necesidades, tanto de gratificación inmediata como de inversión en su propio crecimiento.

Ni más teletrabajo ni menos; el que mejor se ajuste a la estrategia de la organización, a su situación interna y a las expectativas de sus profesionales. ■



Ana Pereira, Asociada

España, aldea de los irreductibles galos para Reddit



- Si el ecosistema de las redes sociales fuera un comic de Asterix y Obelix no puedo sino imaginarme que España sería la aldea de los irreductibles galos y que los romanos serían Reddit.

Para quien no esté familiarizado con ella, fundada en 2005, Reddit, Es la versión anglosajona del portal español Forocoches, una especie de barra de bar digital en la que los parroquianos comentan sobre todo lo habido y por haber y que se ha convertido en uno de los foros más importantes de habla hispana con casi dos décadas funcionando. Aunque Forocoches estaba orientado inicialmente a la automoción, permite la creación de hilos de discusión sobre prácticamente cualquier tema. De acuerdo con el ranking Alexa, Forocoches se encuentra entre los 100 sitios web más visitados de España.

Así pues, Reddit es una plataforma digital que funciona como un agregador de foros de todo tipo de contenidos. Son los propios usuarios, a través de una organización de voluntarios, quienes de forma anónima se encargan de gestionar el contenido, que es de lo más variopinto. Tras su reciente salida a Bolsa, a finales del mes de marzo, se está hablando y mucho de esta red social, que cuenta con 131 millones de usuarios semanales, según sus propios datos.

Como no podría ser de otra forma, al expandirse mundialmente Reddit, al igual que cualquier plataforma *online*, se ha tenido que enfrentar a una serie de desafíos, tales como la moderación del contenido, el control de la manipulación a través de cuentas falsas con la intención de inflar artificialmente la popularidad de ciertos temas, el freno a la desinformación o las publicaciones controvertidas, así como la seguridad y privacidad de los datos.

No es menos cierto que la plataforma asegura que trabaja constantemente para abordar estos desafíos mediante la implementación de políticas y herramientas de moderación mejoradas, así como mediante la colaboración con la comunidad de usuarios para mejorar la experiencia en general.

Claro que esto ocurre de fronteras para afuera de nuestro país, porque España y en general la comunidad hispanohablante parece que se le siguen resistiendo a Reddit. En nuestro país, aunque la plataforma existe, su implantación es todavía muy residual: según un artículo reciente de [El País](#), la comunidad más grande de la plataforma se llama r/Spain y cuenta con algo menos de 660.000 suscriptores, una magra cifra si se la compara con el resto de redes sociales:

En España según el blog [Una vida Online](#), hay 39,7 millones de usuarios de redes sociales, lo que supone el 83,6% de la población. En España cada usuario utiliza de media 6 plataformas diferentes de redes sociales, siendo las 5 más populares: YouTube, Instagram, Facebook, TikTok y X (Twitter), siguiendo este orden. Los españoles invertimos unas 5 horas y 42 minutos diarios de media en Internet, de las cuales 1 hora y 54 minutos están dedicadas a las redes sociales. El tiempo que invertimos en redes sociales tiene como objetivo principal contactar con familiares y amigos (50,4%), ocupar el tiempo libre (46,9%) o informarnos (43,2%).

Por eso me llama poderosamente la atención la poca penetración que Reddit tiene aún en nuestro país, donde el mercado está copado, tal y como hemos explicado al inicio, por Forocoches. Un país no obstante en el que, según muestran los datos, queda claro que no tenemos ningún tipo de problema a la hora de pasar el rato, y algunos el día, en las redes sociales.

¿Y de qué depende entonces su éxito en España? Porque está claro que Reddit ya tiene una presencia significativa a nivel mundial y ha demostrado su capacidad para atraer a una amplia variedad de usuarios con intereses diversos.

El triunfo de Reddit en España, que deberá ser capaz de competir con otras páginas web en las que compartir conocimientos ya establecidas como Forocoches o Menéame, dependerá entre otros factores de su capacidad para establecer y fomentar una comunidad activa y proporcionar una experiencia de usuario que conecte con la cultura y las preferencias locales. Además, la promoción y el marketing adecuados también serán clave para aumentar el conocimiento y el uso de la plataforma en España.

Aunque el mayor escollo será la disposición (o no) de la población en España a dar la bienvenida a una nueva plataforma, (nos faltan horas del día para gestionar tantas redes sociales) y la capacidad de Reddit para adaptarse y proporcionar contenido relevante y atractivo para los usuarios españoles y, sobre todo, hacerlo en español, porque en esto seguimos siendo aún como los irreductibles galos y podemos pensar de Reddit: ¡Están locos estos romanos! ■

Pedro Soto, Director del área de Comunicación Interna

¿Es el orgullo de pertenencia una cuestión generacional?

- No dejo de escuchar las mismas frases en muchos de los proyectos en los que trabajamos: “es que los jóvenes ya no tienen orgullo de pertenencia a la empresa”, “es que ya no sienten la camiseta como antes”...Más allá de las clásicas apelaciones al “cualquier tiempo pasado fue mejor”, lo cierto es que la relación entre empleado y empleador ha cambiado.

Pero, empecemos por lo básico, ¿qué es el orgullo de pertenencia? Podríamos definirlo como un sentimiento de identificación y apego emocional que los empleados experimentan cuando se sienten fuertemente conectados con la organización para la que trabajan. No se trata solo de que no se quieran ir de ella, sino que es la creencia de que la empresa es un lugar donde se valoran y respetan sus contribuciones, y se refleja en un compromiso más sólido y, generalmente, en una mayor motivación y un mayor alineamiento con los objetivos e intereses de la compañía.

Es un hecho que el mundo laboral ha experimentado una profunda transformación en las últimas décadas, impulsada en gran medida por los cambios generacionales en la fuerza laboral. Uno de los aspectos más interesantes de esta evolución es la percepción del orgullo de pertenencia de los trabajadores en sus empresas. A medida que las generaciones más jóvenes se han incorporado al mercado laboral, se ha suscitado un debate sobre si su enfoque en el trabajo y su sentido de pertenencia son diferentes en comparación con los trabajadores de más edad.

¿Ha desaparecido todo atisbo de lealtad de las nuevas generaciones para convertirlos en unos mercenarios sin apego? En mi opinión: no. El sentido de orgullo sigue estando ahí, muchas veces no verbalizado, no tan palpable como antes, pero innegablemente se ha transformado y quizá no lo estemos enfocando correctamente.

¿Es esto algo malo para las empresas? Al contrario, pero es un cambio más al que deben adaptarse.

Simplemente al igual que las generaciones cambian y con ellas sus necesidades, valores y aspiraciones, debemos comprender que el orgullo de pertenencia en el trabajo no es un enfoque estático, sino un concepto en constante evolución que refleja estas aspiraciones y valores.

Es evidente que con el paso de los años hemos evolucionado en la relación empleado-empleador de un modelo más emocional a uno más transaccional. Las nuevas generaciones ya no se incorporan al mercado laboral con la expectativa de pasar toda su carrera en una sola compañía, como sí hacían los Baby Boomers (nacidos entre 1946-1964). En estos últimos el orgullo de pertenencia a menudo estaba fuertemente ligado a la estabilidad y la lealtad a largo plazo hacia “su” empresa. Esta fidelidad también podía tener sus inconvenientes y traducirse en una alta resistencia al cambio y una menor apertura a nuevas formas de trabajar.

¿Es el orgullo de pertenencia una cuestión generacional?



Posteriormente, se incorporó la Generación X (nacidos entre 1965-1980) al mundo laboral, una generación que comienza a vivir la transición a la era digital. Estos comenzaron a estar más dispuestos a cambiar de empleo si veían mejores oportunidades en otros lugares. Su sentido de pertenencia estaba más vinculado a la satisfacción laboral y a la posibilidad de equilibrar el trabajo y la vida personal. Un espacio en el que las variables para vincularse a una empresa ya empezaban a transformarse.

Los cambios más grandes vienen con los Millennials (1981-1996) y la Generación Z (1997-2012). Los primeros son la generación pionera en crecer con la tecnología, los segundos ya han sido marcados por su dominio. En el caso de los millennials, se introducen nuevas variables que las empresas deben trabajar para fomentar el orgullo de esta: la flexibilidad, el desarrollo profesional y el alineamiento de los valores de la empresa con sus propios valores personales. En lugar de comprometerse con una sola empresa de por vida, prefieren cambiar de empleo si no se sienten valorados o si no ven oportunidades de crecimiento. Por su parte, el orgullo de pertenencia de la Generación Z está más vinculado a la autenticidad y la posibilidad de ser ellos mismos en el entorno laboral. Valoran la diversidad y la inclusión y son propensos a elegir empleadores que compartan sus valores. Por supuesto, esto genera mucho más movimiento en el mercado -crisis aparte-, que también resulta beneficioso a las empresas: nuevas ideas e innovación, más oportunidades de desarrollo profesional para los empleados y, sobre todo, menor endogamia y mayor perspectiva.

Cada generación ha aportado su perspectiva única al mundo laboral. No es que se haya perdido el orgullo de vincularse a una empresa. Obviamente, pese a que hay patrones comunes, no hay un estándar único de cómo se comporta una generación. Cada caso y cada situación será diferente.



El orgullo de pertenencia en las generaciones más jóvenes sigue estando ahí y se pone de manifiesto cuando 'exigen' conocer de primera mano las decisiones que toma la compañía. las expectativas de mejora de procesos y comunicaciones, la defensa de ciertos productos y servicios o la reputación de su empresa, etc.

Esto les exige a las organizaciones ser flexibles y receptivas. Se trata de fomentar las palancas adecuadas según cada uno de nuestros públicos, sean estos de una generación u otra. Potenciar el orgullo de pertenencia como una herramienta de compromiso en un lugar que te da la oportunidad de desarrollarte como profesional y te otorga proyectos y retos adecuados y a la vanguardia de tu sector. No se trata de comprar 'ciegamente' los argumentos de la compañía. Por ello, debemos de trabajar para despertar este sentimiento de orgullo de pertenencia en los nuevos profesionales que por edad y perfil son hoy los actores del mercado. ■

Victoria Magro, Directora de Desarrollo Corporativo

Comunicación de crisis Apagando fuegos



- A las 17,30 horas del jueves 22 de febrero de 2024 ardía en Valencia un edificio en el barrio del Campanar con 138 viviendas. Todos los dispositivos se pusieron en marcha: autoridades, bomberos, policía, ciudadanos, entre otros, y Medios de Comunicación. La solidaridad humana ha sido encomiable y la reacción comprobada de un héroe: el conserje del edificio, que avisó uno por uno a todos los vecinos para que desalojaran su vivienda, ha contribuido a que la desgracia no fuera mayor. Aun así, hay que lamentar que se haya saldado con diez víctimas mortales y centenares de personas que se han quedado sin casa.

GAD no hubo fallecidos en el incendio del edificio Windsor hace 18 años en Madrid.

A las 23:19 horas del sábado 12 de febrero de 2005, el cuerpo de bomberos de Madrid recibió la alarma de un pavoroso incendio de esta torre icónica -con 106 metros de altura y 32 plantas-, situada en Azca, en el centro de la capital, y que albergaba en sus dependencias a importantes compañías como Deloitte, entre otras. En este caso, el incendio se inició en la planta 21 y se propagó rápidamente a los pisos superiores. El edificio ardió durante la noche casi por completo y el espectáculo fue contemplado atónitamente desde todos los puntos de España, convirtiéndose en uno de los incendios más devastadores ocurridos en la capital.

Yo pasaba por allí de vuelta a casa tras una cena saturnina y, al día siguiente, domingo y casi de madrugada, estábamos un equipo trabajando en Estudio de Comunicación para poner en marcha, de forma inminente, la estrategia de comunicación de crisis con el fin de informar de la mejor manera posible a todos los públicos objetivo y afectados de este caso. Repito, no había víctimas, y esta era la mejor de las noticias.

Nos pusimos manos a la obra y activamos un plan de crisis y diseñamos la estrategia de comunicación con un claro objetivo: transparencia, cercanía, colaboración y compromiso con los distintos stakeholders que se vieron afectados, directa o indirectamente, por el siniestro, mediante una relación proactiva con cada uno de ellos.

La conmoción generada por una tragedia de estas características siempre obliga a un despliegue comunicacional de alto nivel, inmediato y profesional. Paradójicamente, mientras todo se 'quema' hay que tener la cabeza fría y actuar con una praxis y metodología, convocar el Comité de Crisis y poner en marcha la estrategia de comunicación actuando con inmediatez.

El objetivo era dar a conocer a los grupos de interés la información posible; para ello empezamos un proceso interno de recopilación de datos para establecer con precisión las circunstancias en las que ocurrió el suceso y colaborar con esta información en la investigación pública del hecho. Paso siguiente fue establecer y definir el relato y que éste generase confianza y trasladara los hechos ocurridos. Un equipo de Estudio de Comunicación se entrevistó y recopiló material con los distintos stakeholders involucrados directa e indirectamente en el incendio de la Torre Windsor, entre ellos, directivos de la propiedad, empresa de seguridad, técnicos, aseguradoras, bomberos y compañías que tenían sus oficinas en el edificio. También se elaboró la documentación de apoyo necesaria como dossier de prensa, ejes y mensajes, Q&A, cronograma con cada una de las medidas y acciones, notas de prensa, comunicados, cartas, intervenciones...Y, simultáneamente se respondieron con inmediatez las demandas de información realizadas por los medios de comunicación, tanto a nivel local como nacional.

Fuera de la comunicación, quiero dedicar a los seres humanos que han contribuido a amainar en lo posible esta tragedia y a los que ahora luchan para que la situación se solvete de la mejor manera posible. Ojalá no tuviera que haber estrategia de crisis, porque no hubiera crisis. ■

Carmen Sotomayor, Directora



Construir identidad de marca a través de la voz

- Desde sus humildes comienzos en el ámbito digital hasta convertirse en el medio elegido y esencial para las compañías, los *podcasts* empresariales han experimentado una evolución fascinante y están en la cúspide, situándose como una emocionante herramienta estratégica para la comunicación corporativa.

Los *podcasts* surgieron como una alternativa a la radio tradicional, ofreciendo contenido bajo demanda, una plataforma en la que entusiastas del audio compartían sus conocimientos, grabando en pequeños estudios caseros con micrófonos en mano. Esto les permitió divulgar conocimientos de expertos que no tenían voz en las plataformas habituales y tener conversaciones sobre multitud de temas que los Medios de Comunicación habituales no recogían. La novedad de la accesibilidad y la variedad de contenidos atrajeron a audiencias que buscaban una experiencia auditiva personalizada.

Desde su origen, los *podcasts* han recorrido un viaje fascinante hasta convertirse en una herramienta esencial en la estrategia de comunicación corporativa para la construcción de la imagen de marca, porque permite construir relaciones más cercanas, posicionarse como líderes de pensamiento y fortalecer la reputación y la credibilidad. Cuando una marca crea episodios regulares, le permite desarrollar una narrativa coherente a lo largo del tiempo y fortalece su identidad y valores en la mente de la audiencia.

A través de la voz también somos capaces de humanizar la marca, objetivo que debería de estar en todos los planes de comunicación.

Así, la herramienta de comunicación más potente que tiene el ser humano, LA VOZ, se convierte literalmente en una parte esencial de la identidad de marca. Por ello es importantísimo realizar una buena selección de la voz que va a representar la marca. Igual que se cuida la imagen en las campañas de publicidad, la voz elegida debe alinearse con la identidad y los valores de la organización y debe ser seleccionada con la tonalidad adecuada y un timbre y estilo vocal propio, para que pase a interiorizarse como una identidad auditiva reconocible.

Una de las estrategias que algunas empresas están siguiendo es utilizar a empleados o directivos de la empresa como presentadores de *podcasts*. Esto no sólo aumenta la credibilidad, sino que también convierte a estos en embajadores de la marca. Esta estrategia es clave en *podcast* orientados al consumo interno ya que el público conecta más con voces familiares, fortaleciendo la relación entre su marca y su comunidad.



Además, las empresas saben de la importancia no sólo de hablar con su audiencia, sino también de escucharla y adaptarse a ella, por lo que la aplicación de elementos interactivos que se utilizan actualmente como encuestas en tiempo real, preguntas a la audiencia y participación en las redes sociales durante y después del *podcast*, es una de las tendencias que más se están imponiendo este año.

Los mercados y los gustos cambian por lo que esta interactividad no solo fortalece la relación entre la marca y la audiencia, sino que también proporciona valiosos datos y retroalimentación que sirven para adaptar las estrategias de comunicación. La adaptabilidad es la clave del éxito a largo plazo, ya que permite a las marcas evolucionar sin perder su esencia.

Una imagen de marca coherente expresada a través de la voz entreteje la identidad de una empresa en la mente de los consumidores. La selección de tono, estilo y personalidad crean reconocimiento, y también crean conexiones emocionales duraderas y fieles. Porque las marcas hacen más que simplemente comunicar, conectan, escuchan, aportan valor y 'enamoran'; es decir, fidelizan a sus clientes. ■

Estefanía Campos, Directora

Desafíos éticos de la IA en materia de comunicación



- El avance de la inteligencia artificial (IA) plantea diversos desafíos éticos que es necesario abordar cuanto antes, para garantizar un desarrollo y un uso responsables de esta tecnología. En relación con la información y la comunicación, la IA presenta peligros que las sociedades debemos atajar, para que este gran avance tecnológico juegue a nuestro favor y no en nuestra contra.

El primer peligro tiene que ver con la posibilidad de que la desinformación crezca de manera exponencial, junto a la capacidad de manipular a la opinión pública. Hoy, la IA ya puede ser utilizada con facilidad para generar cantidades ingentes de contenido falso o manipulado -incluyendo imágenes, audios y videos sintéticos- cuya veracidad, en ocasiones, es difícil de comprobar. Esto plantea desafíos éticos relacionados con la propagación de desinformación y la capacidad de manipular la percepción pública más que nunca. La difusión de noticias falsas y la creación de contenido engañoso mediante el uso de la IA pueden afectar -y afectará sin duda- a la ya maltrecha confianza en la información.

1. Conflictos éticos

En segundo lugar, el filtrado de contenido y la censura son temas críticos relacionados con la utilización de algoritmos de inteligencia artificial para analizar y controlar la información que compartimos en las plataformas en línea, como redes sociales, blogs, foros y comunidades, entre otros.

Dichos algoritmos, utilizados para intervenir en caso de infracción de las normas de uso de las plataformas, no son perfectos y cometen errores que, en ocasiones, derivan en la eliminación incorrecta de contenido legítimo. Estos errores o "fallos de los algoritmos" podrían considerarse una especie de censura supuestamente accidental, ya que afectan a la libertad de expresión y a la diversidad de opiniones.

Pero, además, la toma de decisiones sobre qué contenido filtrar mediante los algoritmos a menudo recae en las manos de las empresas que operan estas plataformas, lo que plantea preguntas éticas sobre quién tiene el poder y la responsabilidad de determinar qué información es aceptable y cuál debe eliminarse. Este control podría llevar a prácticas de censura real o a la tentación de hacer que ciertos puntos de vista predominen sobre otros.

Desafíos éticos de la IA en materia de comunicación

2. Libertad de elección

Volviendo a los desafíos generales de la IA en relación con la información y la comunicación, la personalización extrema de contenidos también presenta desafíos éticos. Los algoritmos que adaptan los contenidos que se nos presentan a nuestros intereses individuales para, supuestamente, mejorar nuestra experiencia como usuarios, generan "burbujas de filtro". Estas burbujas informativas hacen que estemos casi siempre expuestos a contenidos que confirman nuestras opiniones y creencias, lo que limita nuestra posibilidad de acceder a otros puntos de vista y discursos diferentes. Por tanto, la personalización extrema en las plataformas digitales no sólo merma considerablemente nuestra libertad de elección, sino que además contribuye a la polarización de las sociedades.

3. Manipulación

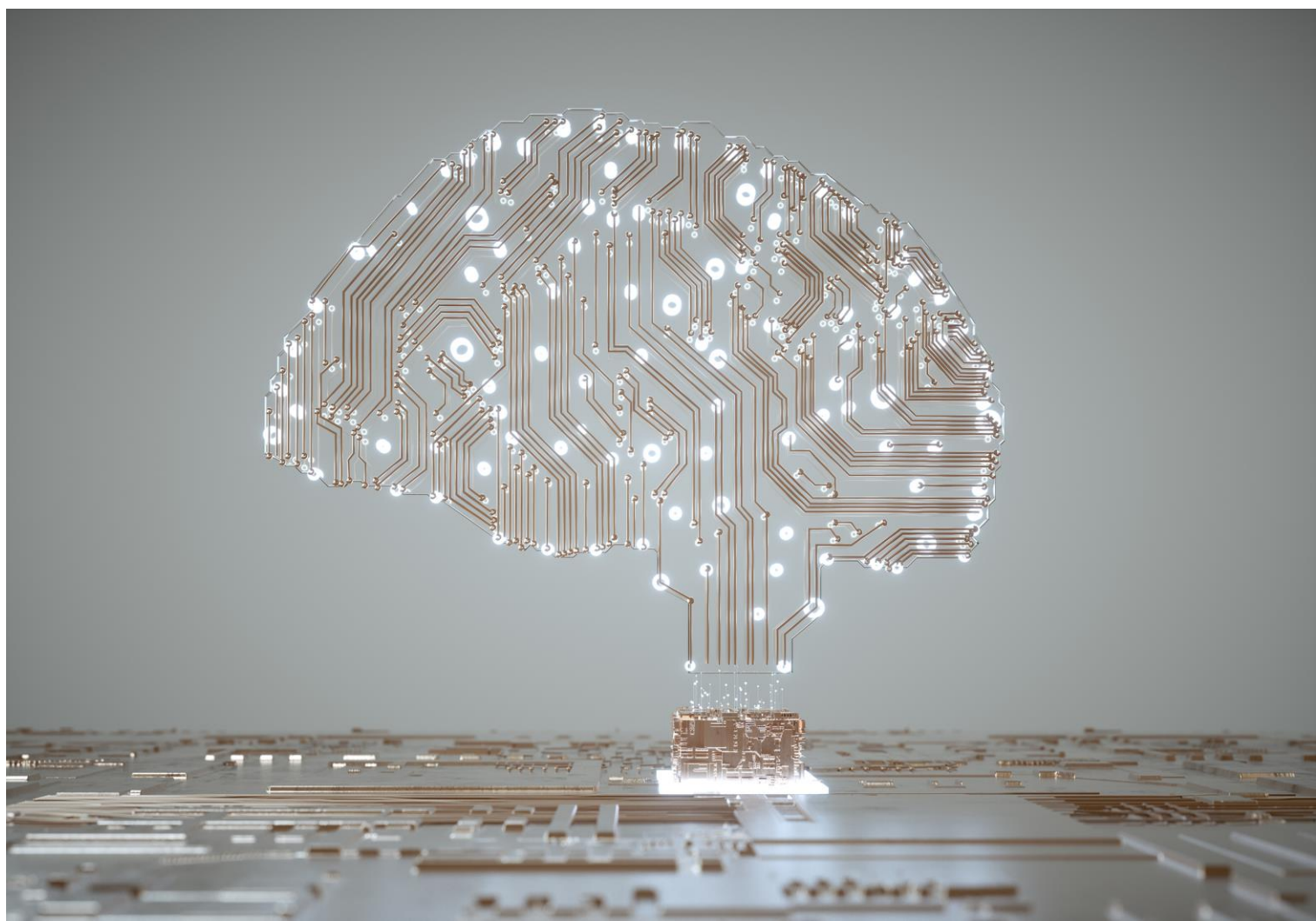
Otro gran peligro que plantea la IA es su creciente capacidad de manipulación emocional. La inteligencia artificial cada vez comprende mejor el detalle de las emociones que subyacen tras las palabras, los mensajes y el contenido visual que analiza. Eso significa que la posibilidad de que esta capacidad pueda ser utilizada de manera perversa por cualquier usuario de herramientas de IA para manipular las emociones de las personas es cada vez más factible.

Los derechos de autor y de propiedad intelectual también suponen un conflicto actualmente. Como se sabe, los chatbots de inteligencia artificial necesitan contenidos de sitios online para generar sus textos y para entrenarse. Hoy, diversos medios están llegando a acuerdos con compañías de IA como OpenAI para que estas herramientas puedan entrenarse con sus contenidos y ofrecer resúmenes de sus noticias. En diciembre del año pasado, por ejemplo, el grupo mediático alemán Axel Springer se asoció con la creadora de ChatGPT para que el famoso chatbot pueda responder a las preguntas de sus usuarios con información extraída de cabeceras como Político, Business Insider, Bild o Die Welt. Otros acuerdos se han ido sumando después, pero la IA sigue bebiendo de diversas fuentes saltándose los derechos de propiedad de sus autores. En todo caso, demostrarlo no resulta fácil. Veremos cómo evoluciona la denuncia que acaba de interponer a el prestigioso New York Times a OpenAI en este sentido.

4. Brecha digital

Finalmente, la implementación de tecnologías de IA en comunicación podría ampliar la brecha digital existente, dejando a ciertos grupos de la sociedad sin acceso a información y servicios. La falta de accesibilidad plantea preocupaciones éticas sobre la marginación y mala representación de comunidades en un contexto de mayor implementación de la IA.

A día de hoy, son varios los desafíos éticos que plantea la incorporación de la IA a los procesos de información y de comunicación. Atender a dichos desafíos en estos primeros momentos de la inteligencia artificial es fundamental para garantizar que ésta se desarrolle y se utilice de manera responsable y beneficiosa para la sociedad en su conjunto. En este sentido, la colaboración entre la industria, los gobiernos, los investigadores y la sociedad civil es esencial. ■



Jaime Iglesias, Consultor sénior

Comunicación financiera: la llave maestra que atrae a los inversores



- En el cada vez más dinámico y exigente contexto de la economía actual, las empresas no solo compiten con productos y servicios, sino también con la percepción que generan en su público objetivo como pueden ser los inversores. En este escenario, la comunicación corporativa es un elemento crucial, y en su núcleo, la comunicación financiera, se puede considerar como un 'arte estratégico'.

Cuando trabajamos en la comunicación financiera de una empresa, todo debe partir de un concepto inexorable: la transparencia. Cuando una empresa arroja luz sobre sus resultados financieros, desafíos y planes futuros, no solo está compartiendo con el público su estado actual y hoja de ruta, y cumpliendo con expectativas regulatorias; también está creando un vínculo de confianza con los inversores, y seduciendo a aquellos dispuestos a respaldar su negocio.

La comunicación financiera no es solo un informe para los entendidos en finanzas; es la llave maestra que empodera a los inversores para tomar decisiones informadas. Presentar información de forma clara y detallada no solo evita que el juego sea una ruleta rusa financiera, sino que invita a los inversores a un banquete de datos con los que pueden fundamentar sus decisiones y su confianza en nuestro negocio. En un mundo donde la ignorancia financiera conlleva un alto riesgo, la comunicación financiera se convierte, por tanto, en el seguro para evitar apuestas imprudentes. Y nosotros queremos que la prudencia esté de nuestro lado.

Por otra parte, existen dos conceptos que subyacen tras el ejercicio de transparencia. ¿Imagináis un baile donde cada paso es predecible y armonioso? Conseguir que el público y los inversores sientan la satisfacción de confiar en nuestra marca solo se consigue con coherencia y consistencia. Las decisiones deben de ser consecuentes con la filosofía y narrativa que vendemos a nuestros clientes e inversores. En este baile, la empresa lidera, y los inversores siguen la melodía con confianza, encontrando en la coherencia y consistencia el motivo para quedarse con nosotros, y para que otros puedan unirse.

Está claro que la comunicación financiera no es solo un Informe. La comunicación financiera es un escenario en sí mismo, donde la empresa presenta su obra. No solo se trata de presentar números, sino de hablar de estrategia, rendimiento financiero y, sobre todo, el compromiso con la excelencia y las comunidades en las que operamos.

Como comunicadores, tenemos la responsabilidad de tejer la reputación y confianza de la compañía a largo plazo, y ayudarla a alcanzar y mantener el éxito, en un mundo donde la atención es un recurso escaso. La comunicación financiera no solo es la voz de los números, sino el lenguaje que conecta con los inversores y clientes. Aquellos que comprendan su valor estratégico, no solo sobreviven, sino que lideran la orquesta hacia el aplauso sostenido del éxito. ■

Carlos López Perea, Consultor sénior

La gestión del tiempo en los planes de comunicación corporativa



- “El tiempo no posee ninguna realidad. Cuando nos parece largo es largo, y cuando nos parece corto es corto; pero nadie sabe lo largo o lo corto que es en realidad”. Esta reflexión filosófica sacada de las páginas de La Montaña Mágica, la obra cumbre de Thomas Mann publicada justamente hace un siglo, tiene plena vigencia en las estrategias de comunicación de muchas empresas hoy en día.

No es que los consultores nos hayamos vuelto expertos en el tiempo que lleva la recuperación de patologías respiratorias como las que sufrían los protagonistas de esta novela durante su estancia en un sanatorio de los Alpes suizos, pero cada vez que elaboramos un plan de comunicación sí nos enfrentamos a esa cuestión metafísica que aborda este relato. Dependiendo de la compañía para la que se diseñen acciones, el tiempo será una variable más o menos flexible, en función de los objetivos marcados. Porque, si bien resulta imprescindible definir hitos relevantes en dicho plan a modo de hoja de ruta, para las empresas ese marco temporal tiene mayor o menor trascendencia en función de lo que persiga.

Para algunas, lo que más le importa es que cale el mensaje que quiere instalar en su público, generando los mayores impactos posibles. Y eso suele implicar adentrarse en una carrera de fondo en la que esa incesante lluvia fina es en realidad la esencia del plan para llegar a la meta. Por tanto, se desconoce a ciencia cierta lo que va se va a prolongar ese esfuerzo y el tiempo pasa a ser un componente insustancial, no un elemento clave que acote la actuación porque así se ha establecido.

Por ejemplo, es común ver cómo algunas estrategias en la comunicación corporativa se prorrogan de un año para otro y no precisamente porque se tienda a procrastinar; al contrario, sorprende en muchas ocasiones la proactividad en términos de impacto mediático en las iniciativas llevadas a cabo para lograr un determinado posicionamiento por parte de una compañía. Esa repetición de patrón puede responder a que la empresa esté interesada en tener una presencia permanente en los medios, lo que, por otra parte, puede suponer una sobreexposición que puede terminar abrumando a los periodistas con notas de prensa frecuentes o entrevistas recurrentes. También puede ser la consecuencia de un equipo de comunicación que no tiene capacidad de innovar en su estrategia y que se acomoda, precisamente como si no pasara el tiempo.

La gestión del tiempo en los planes de comunicación corporativa

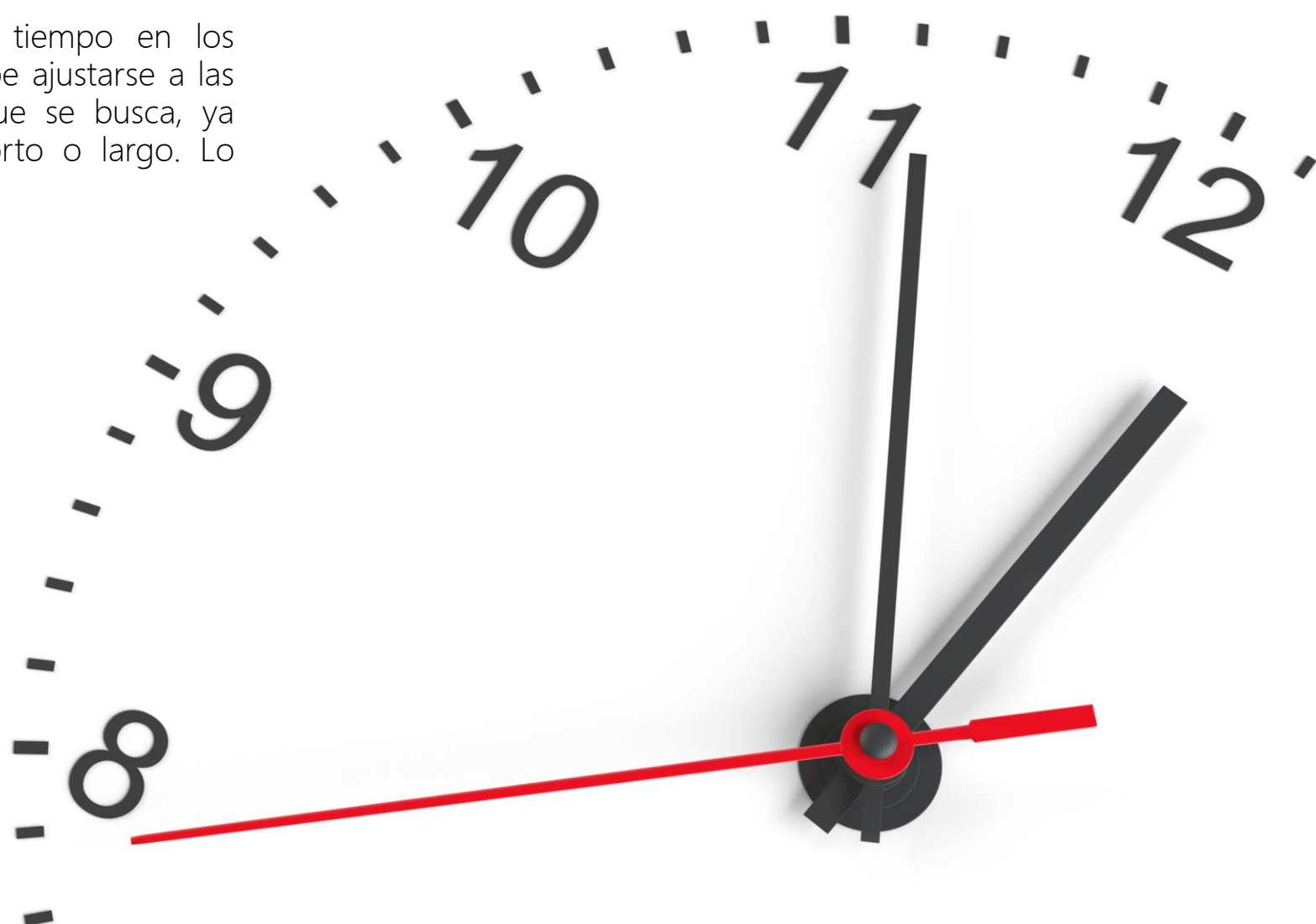
Otras empresas prefieren concentrar sus acciones en un periodo concreto, bien porque están dirigidas a mitigar una situación de crisis que hay que atajar cuanto antes o, sencillamente, porque son compañías que en un momento dado quieren tener una visibilidad específica. Pensemos en una salida a Bolsa, una emisión de bonos o en una campaña de renovación de imagen. Una vez superado el límite de tiempo concebido en el plan de comunicación para esa actuación, prefieren seguir con su actividad fuera del foco tras una intensa experiencia mediática que probablemente se les ha hecho larga.

Entre una opción y otra, quizá a veces tenga que ver la calidad de los portavoces de las compañías y su predisposición a conceder entrevistas a los medios. Un directivo puede atesorar una excelente trayectoria al frente de la gestión del negocio, pero no necesariamente ser hábil o sentirse cómodo delante de un periodista. Este factor influye de manera determinante en la política de comunicación de muchas empresas, que prefieren delegar de forma sistemática sus relaciones con la prensa en el director de comunicación. Eso, en general, no es suficiente para los medios, que entienden que los interlocutores autorizados para ellos son el consejero delegado, el director financiero y poco más. En ocasiones, además, es el propio director de comunicación quien levanta una barrera infranqueable ante la prensa para ser él quien responda a sus preguntas porque desconfía de lo que pueda decir el directivo de turno de su empresa. Evita así dejarse su sueldo en lorazepam e incurre en un craso error.

“...la gestión del tiempo en los planes de comunicación debe ajustarse a las necesidades del impacto que se busca, ya sea durante un periodo corto o largo...”

Evidentemente, establecer cordones sanitarios de ese tipo para evitar tragedias es una tragedia en sí misma porque es fundamental mantener una relación fluida con los periodistas. Contar con un portavoz que se desenvuelva bien en todo momento es un pilar básico para ello. Por el contrario, condicionar la actividad de comunicación a una menor predisposición de la alta dirección a hablar con la prensa es un desatino porque implica una falta de transparencia que pasará factura a la compañía en algún momento. Otra cosa distinta es que la compañía, con arreglo a sus objetivos empresariales, prefiera ejecutar sus acciones con los medios en momentos concretos, pero siempre en el marco de un programa diseñado ad hoc.

En síntesis, la gestión del tiempo en los planes de comunicación debe ajustarse a las necesidades del impacto que se busca, ya sea durante un periodo corto o largo. Lo importante es el resultado. ■



Patricia Núñez, Consultora sénior

El arte de proponer: Cómo captar la atención de un periodista

■ En el mundo vertiginoso de los medios de comunicación, la habilidad para hacer una propuesta efectiva es crucial para cualquier persona que busque captar la atención de un periodista, profesional que diariamente recibe cientos de correos electrónicos con notas de prensa, convocatorias, propuestas de entrevistas, etc. Ya sea que busquemos lanzar un nuevo producto, contar una innovación o simplemente destacar una historia, hacerse un hueco en la mente de un periodista es una tarea complicada, teniendo en cuenta este entorno al que se ve sometido de bombardeo de información. Por eso, si lo que quieres es conseguir que un periodista publique una noticia o entreviste a un portavoz de la empresa, conviene tener en cuenta los siguientes consejos:

1. Identifica la audiencia a la que va dirigida el medio

Antes de mandar cualquier pitch a un periodista, detente a pensar para quién trabaja realmente. Es decir, a qué grupo editorial o medio pertenece y el público al que va dirigido. O sea, ponte en sus zapatos.

2. Conócele. Infórmate sobre el periodista

Una vez que estás seguro de que tu historia encaja con su medio, ocúpate de identificar al periodista correcto, el que escribe sobre la temática concreta que pueda tratar la información que quieras darle. Repasa sus últimas publicaciones y comprueba que no ha escrito ninguna historia similar o que el tono en el que escribe sus noticias responde a lo que estás buscando.

3. Pon la noticia en el asunto de tu correo electrónico

El primer elemento que un periodista ve cuando repasa su correo electrónico es el asunto del mensaje; si quieres que lo abra, debe llamarle la atención y 'sonarle' a noticiable y revelador. Piensa que el asunto es un escaparate. Éste debe ser breve, claro y resumir la esencia de tu historia de manera atractiva. Evita las florituras innecesarias y ve directo al meollo. Por supuesto, la historia tiene que ser atractiva para su audiencia, si no, tu mensaje será desechado a la primera.

4. Dale contexto y relevancia a tu noticia

En las primeras líneas de tu correo, debe estar resumida tu historia y explicar, de forma concisa, cómo encaja en la actualidad del momento. Así, tendrá muchas más posibilidades de ser considerada por el periodista como una potencial noticia. Si en esta breve explicación contextual, incorporas datos o estadísticas que la sostengan, mucho mejor.

A continuación, cuéntale un poco más sobre el hecho y explícale brevemente, los detalles más significativos de la noticia. El porqué de la importancia de este hecho...Hazlo de forma concisa, en unas pocas líneas. Utiliza negritas para destacar los mensajes o palabras que consideres más relevantes.

5. Introduce una llamada a la acción.

Lo ideal es dejarle al periodista con ganas de más...Así que si lo que queremos es vender una información o gestionar una entrevista, hay que dejar cosas sin contar, para que posteriormente el entrevistado tenga contenido que exponer y para generar la necesidad en el periodista de saber más.

6. El entrevistado debe posicionarse como un experto

Cuando ofrezcas una entrevista con un portavoz, no pienses que su cargo es lo que más vende, lo más importante es lo que sabe. De esta manera, destaca su conocimiento y experiencia y, si es posible, en qué es único.

Por último, si lo que has enviado es un mensaje de correo, haz un breve seguimiento telefónico hasta conseguir hablar con el periodista y alude a tu correo con el objetivo de llamar su atención sobre él y no te molestes si no lo ha visto o tienes que reenviarlo. Eso te ocurrirá en la mayoría de las ocasiones.

Vuelve a hacer seguimiento telefónico si no tienes respuesta, y, por supuesto, no te lo tomes personalmente si declinan tu proposición. ■





ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

Paseo de la Castellana, 257, 4º - 28046 Madrid
T 91 576 52 50 - espana@estudiodecomunicacion.com
www.estudiodecomunicacion.com

